القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

Servant leadership among secondary school principals in the city of Riyadh and its relationship to job satisfaction from teachers' point of view

إعداد

د. سعود غسان البشر

Dr. Saud Albeshir

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية بجامعة الملك سعود

Doi: 10.21608/jasep.2023.318458

استلام البحث : ٢٥ / ٤ / ٢٠٢٣

قبول النشر: ٩ / ٥ / ٢٠٢٣

البشر، سعود غسان (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٣٥) أكتوبر، ٣٤١ – ٣٦٠.

http://jasep.journals.ekb.eg

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى اكتشاف درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية وتأثيرها على الرضا الوظيفي . واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة، وقد استخدم الدراسة استبانة مكونة من ٢٧ فقرة للحصول على معلومات للإجابة على تساؤلات الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من ٣٧٣ معلما من المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. وقد وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين حيث يساهم المديرون الذين يظهرون سلوكيات القيادة الخادمة في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين. أيضا أظهرت الدراسة اختلافا في نتائج الدراسة على بعض متغيرات الدراسة حيث وجدت الدراسة المعلمين الأكثر خبرة لديهم مستوى أعلى من درجة الرضا الوظيفي. وقدم الدراسة عدد من التوصيات التي يمكن تبنيها في المؤسسات التعليمية لتفعيل ممارسات القيادة الخادمة.

الكلمات الاستدلالية: القيادة الخادمة, الرضا الوظيفي, الإدارة المدرسية

Abstract

The study aimed to discover the degree of practicing servant leadership in secondary schools and its impact on job satisfaction. The researcher used the descriptive approach to the study, and the study used a questionnaire consisting of 27 items to obtain information to answer the study questions. The study sample consisted of 373 male teachers from the secondary stage in Riyadh. The study found a positive relationship between the servant leadership behaviors of school principals and teachers' job satisfaction, as principals who show servant leadership behaviors contribute to an increase in teachers' job satisfaction. The study also showed a difference in the study's results on some of the study variables, as the study found that the more experienced teachers had a higher level of job satisfaction. The study presented several recommendations that can be adopted in educational institutions to activate servant leadership practices.

Keywords: servant leadership, job satisfaction, school administration.

مقدمة الدراسة

المدراء والمعلمون هم العوامل الرئيسية المحددة لجودة التعليم، فالمعلمون الذين ينفذون أنشطة تعليمية في الفصل ويقضون وقتًا أطول مع الطلاب لهم تأثير مهم على تحصيل الطلاب، وفي هذا الصدد، إذا أخذنا في الاعتبار حقيقة أن الموظفين الذين يتمتعون برضا وظيفي مرتفع يساهمون في العمل بشكل أكثر فعالية وتحقيق أداء عالٍ، فإن أهمية تحسين الرضا الوظيفي للمعلم فيما يتعلق بالنجاح المدرسي وتحسين التعليم يمكن أن تكون أكثر أهمية، ومن المرجح أن يكون المعلمون الراضون أكثر حماسًا لقضاء المزيد من الوقت والطاقة لتعليم الطلاب، وهكذا، فإن فهم العوامل التي تساهم في إرضاء المعلم أمر ضروري لتحسين قاعدة المعلومات اللازمة لدعم نظام تعليمي ناجح، وهذا هو السبب في إجراء دراسات لتحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلم، وأولها السلوكيات القيادية للمديرين كأحد العوامل التي تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي، من خلال بحث تأثير مناهج القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي، أيضًا فإن إحدى مناهج القيادة هذه التي تؤثر على الرضا الوظيفي هي القيادة الخادمة، والتي لديها القدرة على تحسين البيئة المدرسية بأكملها حيث يعيش فيها المعلمون ويخدمون، وتوفر فرصة لتعليم الطلاب، وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات في الأدبيات حول تأثير قيادة الخادم على الرضا الوظيفي، لم يتم إجراء دراسات حول هذا الموضوع في مدينة الرياض، ولهذا السبب تركز هذه الدراسة على تأثير السلوكيات القيادية الخادمة لمديري المدارس الثانوية على الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث تتمثل المهمة الرئيسية لمدير المدرسة في أن يكون في خدمة المجتمع المدرسي والمجتمع الأوسع، ويقدم مفهوم القيادة التربوية كخدمة للآخرين منظورًا فريدًا يلفت الانتباه إلى مبادئ الأخلاق والرعاية، كما أنه يوفر تحولًا في الطريقة التي تنظر بها الإدارة إلى أعضاء منظمتها، فلم يعد يُنظر إليهم على أنهم موظفين "فرديين وانتهازيين ويخدمون أنفسهم" ولكن يُنظر إليهم بدلاً من ذلك على أنهم أشخاص يهتمون بمنظمتهم وفي نفس الوقت يحاولون تحقيق أهدافهم الشخصية في بيئة من الثقة المتبادلة، وضمن هذا السياق، تتميز المدارس الفعالة بسلوكيات القيادة الخادمة لمديريها لأن هذه السلوكيات تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي للمعلمين والتي بدورها يكون لها تأثير إيجابي على إنجازات الطلاب، وبالتالي فإن التحقيق في جوانب القيادة الخادمة يمكن أن يتم على أفضل وجه ضمن أطر القيم الثقافية الوطنية والممارسات الحالية في الإدارة التربوية.

مشكلة الدراسة

الهدف الأساسي للقيادة الخادمة هو العمل من أجل تطوير الآخرين والمؤسسات وليس لتحقيق مكاسب شخصية، حيث تكرس القيادة الخادمة وقتها وطاقتها للزملاء وأهداف المنظمة لتعزيز بيئة منتجة، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن

أساليب القيادة مرتبطة بالرضا الوظيفي، وتظهر بعض الدراسات أن أسلوب قيادة معين فقط قد يكون مناسبًا لمهنة معينة، ولتحقيق قيمة واستقلالية الموظفين، وكذلك امتثال المعلم، وتوفير نتائج رائعة، فقد تم اقتراح أن نوعًا معينًا من القيادة الخادمة يرتبط برضا المعلمين بوظائفهم، وتكمن المشكلة في أن الدراسة تبحث فيما إذا كانت القيادة الخادمة موثوقة في النظام التعليمي، على الرغم من إجراء العديد من الدراسات الأخرى حول أنماط القيادة المختلفة، لزيادة التوافق، هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتحديد ما إذا كان المعلمون راضين أثناء العمل والقيام بأنشطة القيادة الخادمة.

أهمية الدراسة:

نظرًا لاستكشاف الظواهر الجديدة في هذا الإعداد، فإن أهمية هذا البحث الحالي لها قيمتها، حيث يوفر معلومات عن تقييمات الموظفين لسعادة وظيفتهم نتيجة للتنسيق الإيجابي والسمات القيادية في المدارس الثانوية بالرياض، بالإضافة إلى ذلك، تبني الدراسة على أهمية القيادة الخادمة في المدرسة، كما نظر في العلاقة بين القيادة الخادمة وأعضاء هيئة التدريس، وقد تم اكتشاف أن هذه العناصر متشابكة وأن مديري المدارس يجب أن يكونوا نموذجًا لموقف إيجابي واتخاذ الإجراءات المناسبة لإرضاء أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين، وقد تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة لقيادات المؤسسات التعليمية لتبني مثل أسلوب القيادة هذا لزيادة رضا المعلم، ومن خلال تعزيز الثقافة الإدارية والفعالية، قد تحسن هذه الدراسة وظيفة القيادة الخدمية في البيئة التعليمية، وقد يساعد هذا في تطوير ومساهمة المعرفة الجديدة حول هذه القيادة، والتي تركز في المقام الأول على خدمة المدرسة والموظفين، والزملاء، وإرضاء أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

سعى هذا البحث إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

(١) استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة الخادمة المتصور لمديري المدارس والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية.

(٢) تحديد الفروق ذات الدلالة في أسلوب القيادة الخدمية المدرك للمدرسين ورضاهم الوظيفي على أساس الخبرة والمؤهلات التي تؤخذ كمتغيرات ديموغرافية.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل رئيسي: (ما هي العلاقة بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مدينة الرياض؟) ويتفرع عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

١) ما مدى التزام مديري المدارس بممارسة القيادة الخادمة؟
٢) ما تأثير القيادة الخادمة على تطوير أداء المعلمين؟
٣) ما مدى شعور المعلمين بالرضا الوظيفي في ظل القيادة الخادمة؟

مصطلحات الدراسة الدراسة

القيادة الخادمة: هي فهم وممارسة للقيادة تضع مصلحة أولئك الذين يقودون على المصلحة الذاتية للقائد، كما تعزز القيادة الخادمة تقييم الأفراد وتنميتهم، وبناء المجتمع، وممارسة الأصالة، وتوفير القيادة لصالح أولئك الذين يقودون، وتقاسم السلطة والمكانة من أجل الصالح العام لكل فرد، والتنظيم الكلي، وأولئك الذين تخدمهم المنظمة(إبراهيم، ٢٠١٩).

الرضا الوظيفي: الحالة العاطفية الممتعة الناتجة عن تقييم الوظيفة على أنها تحقيق أو تسهيل تحقيق القيم الوظيفية للفرد (صلاح الدين، ٢٠١٦).

الإطار النظري للدراسة:

القيادة الخادمة:

القيادة الخادمة هي إحدى مناهج القيادة التي ظهرت في الدراسات التي أجريت في أدبيات القيادة، حيث أصبحت القيادة الخادمة مأهولة بالأبعاد والخصائص وتبدأ القيادة الخادمة بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد أن يخدم أولاً، ثم يتعلم القيادة كخادم للمجتمع المحيط به، وتتخلل أفكار الخدمة والمساعدة والفعالية مفهوم القيادة الخادمة، كما تركز القيادة الخادمة بشكل أساسي على احتياجات ورغبات الأتباع قبل احتياجات القائد وتؤكد على التطور الشخصي وتمكين الأتباع، كما يتم تعريف القيادة الخادمة على أنها موقف يقود الآخرين من منظور وضع الغرض التنظيمي، واحتياجات المنظمة، واحتياجات الناس على احتياجات ورغبات القائد (الصالح، ٢٠٢٠)، وغالبًا ما تركز القيادة الخادمة على تطوير المتابعين بهدف زيادة قدرة المتابعين على ممارسة الأساليب الإبداعية وتولي مسؤوليات أكبر في العمل، ومع ذلك يمكن اعتبار هذه الجهود فعالة في المقام الأول في الأماكن التي يُنظر فيها إلى قدرة واستعداد المتابعين لممارسة المبادرة وتوجيه أنشطتهم الخاصة على أنها مرغوبة حيث يستمع القادة الخدم إلى الناس ويمدحونهم ويدعمونهم ويزعمون أنهم يهتمون باحتياجاتهم (معوض، ٢٠١٧).

خصائص القيادة الخادمة:

١) تقدير الناس (الاستماع على التوالي، خدمة احتياجات الآخرين أولاً والإيمان بالناس).

٢) تنمية الناس (توفير فرص التعلم، ونمذجة السلوك المناسب وبناء الآخرين من خلال التشجيع).

٣) بناء المجتمع (بناء علاقات قوية والعمل بشكل تعاوني وتقييم الفروق الفردية).

٤) إظهار الأصالة (النزاهة والثقة، والانفتاح والمساءلة، والاستعداد للتعلم من الآخرين).

٥) توفير القيادة (تصور المستقبل، أخذ المبادرة وتوضيح الأهداف).

٦) تقاسم القيادة (خلق رؤية مشتركة، تقاسم سلطة صنع القرار ومشاركة المكانة والامتيازات مع جميع مستويات المنظمة) (Tate، ٢٠٠٣).

مميزات القيادة الخادمة:

تشمل القيادة الخادمة كسلوكيات أو خصائص للقائد التواضع، والقوة العلائقية، وتوجيه الخدمة، وتنمية المتابعين، وتشجيع استقلالية التابع، والدعوة الإيثارية، والشفاء العاطفي، ورسم الخرائط المقنعة، والحكمة والإشراف التنظيمي، كما تتمثل مزايا نموذج القيادة الخادمة في الإيثار والبساطة والوعي الذاتي، إنه يؤكد على الشعور الأخلاقي بالاهتمام بالآخرين، مما يقلل من التعقيد الناجم عن وضع الرغبات الشخصية في صراع مع رغبات الأتباع، وبالتالي يكون لدى أصحاب القيادة الخادمة اهتمام غير أناني بالآخرين، والذي يتضمن غالبًا تضحيات شخصية، ويتم توجيه سلوكيات القادة الخدم نحو منفعة الآخرين حتى عندما تتعارض هذه السلوكيات مع مصالحهم الشخصية، كما أن للقيادة الخادمة تأثير على الكفاءة الذاتية للموظفين (فايد، ٢٠٢٠)، ويمكن للمدير كقائد خادم أن يمهد الطريق لتطوير الكفاءة الذاتية لدى الأتباع من خلال ثلاثة أشكال رئيسية من التأثير: تجارب الإتقان، الخبرات غير المباشرة والإقناع اللفظي، فمن خلال توفير تجربة إتقان، سيكون دور القائد الخادم هو وضع رؤية لدور المعلم في المدرسة، أو إظهار الثقة في المعلم أو تزويد المعلم بفرصة لكسب الثقة، وتمكين المعلمين، كما سيستخدم القائد الخادم أيضًا الخبرات غير المباشرة (النمذجة) لمساعدة المعلم على زيادة الكفاءة الذاتية، وتعد النمذجة أمرًا حاسمًا للقيادة الخادمة، وهي تؤكد التزام القائد الشفهي بخدمة التابع وتمكين المعلمين (Cerit، ٢٠٠٩).

عندما يكون السلوك الملائم النموذجي والمكافآت المقدمة متوقفة على الأداء، فإن الكفاءة الذاتية للمعلمين تميل إلى أن تكون أعلى، وقد يستلزم الإقناع اللفظي ملاحظات أداء محددة من مشرف أو زميل أو قد يشمل الأحاديث العامة في صالة المعلمين أو في وسائل الإعلام حول قدرة المعلمين على التأثير على الطلاب، حيث يشير الإقناع اللفظي إلى بُعد الإيثار للقيادة الخادمة حيث قد يقدم القائد تقييمًا إيجابيًا لفائدة التابع الفردي، حتى في التكاليف المحتملة للقائد، وعندما يساعد القائد الخدم المعلم على تحسين الكفاءة الذاتية من خلال الإقناع اللفظي، يبدو أن المعلمين يعززون معتقداتهم بشأن القدرات التي لديهم لتحقيق مهامهم، أيضًا، يضمن المدير كقائد خادم مشاركة المعلمين في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية، لأن القيادة الخادمة تقترح التعاون بين القائد والتابع، فقد كان للمعلمين الذين أدركوا أن لهم تأثيرًا أكبر في صنع القرار كفاءة ذاتية أقوى، وبالتالي فإن المدير الذي يُظهر سلوكيات القيادة الخادمة قد يساهم في زيادة الكفاءة الذاتية للمعلمين (المهدي، ٢٠١٦).

انتقادات القيادة الخادمة:

ومع ذلك، يتم أحيانًا انتقاد القيادة الخادمة لأنها تبدو غير واقعية، وتشجع السلبية، ولا تعمل في كل سياق، وفي بعض الأحيان تخدم السبب الخاطئ وترتبط بالدلالة السلبية لمصطلح الخادم (أو العبد) (Georgolopoulos et al.، ٢٠١٨)، كما وُصفت القيادة الخادمة بأنها ساذجة وسلبية وضعيفة وغير واقعية.

انتقاد آخر للقيادة الخادمة هو أن هذا النموذج ليس نهجًا قياديًا متميزًا ويتألف من القيادة التحويلية، كما تختلف القيادة الخادمة عن القيادة التحويلية في مجالين مهمين، أولاً، تتطلب القيادة الخادمة أن يصبح القائد مسؤولاً عن أكثر من مجرد تحقيق الأهداف التنظيمية، ثانيًا، تعطي القيادة الخادمة اتجاهًا للبعد الأخلاقي، وينصب التركيز الأساسي للزعيم التحويلي على المنظمة، حيث يكون تطوير المتابعين وتمكينهم ثانويًا لتحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى النقيض من ذلك، فإن القائد الخادم هو الذي يركز على أتباعه، ويفعل من هو الخادم أولاً، بالإضافة إلى ذلك، سيكون القادة الخدم أكثر تركيزًا على الرفاهية العاطفية للأتباع من القادة التحوليين (المهدي، ٢٠١٦).

على الرغم من توجيه مثل هذه الانتقادات للقيادة الخادمة، فقد حظيت القيادة الخادمة باهتمام وتقدير متزايد في السنوات الأخيرة، وفي سياق هذه الخصائص، تؤثر القيادة الخادمة على الأفراد وتتطلب رعاية الفرد بما يتجاوز الأنانية الفردية والاحتياجات، وفي هذا الصدد، يمكن اعتبار القيادة الخادمة نهجًا للقيادة يتميز بقدرته على استخدامه في إدارة المؤسسات التعليمية التي تتمثل وظيفتها الرئيسية في تطوير الأفراد، ففي القيادة الخادمة، تكون العاطفة الكبيرة للتحسين الفردي وتعزيز تطوير المدرسة لها مكانة أساسية على جميع الاحتياجات الأخرى داخل المنظمة، ويتم منع قضاء اليوم الدراسي في التعامل مع القضايا غير الضرورية من خلال تعزيز بيئة يتطوع فيها الأفراد لتقديم بدلاً من بيئة يتم فيها قبول الأنانية، ويتم تشجيع الجهود المبذولة للتعامل مع القضايا التعليمية المرغوبة، وبالتالي، يمكن للمدرس والطلاب تطوير إمكاناتهم بشكل كامل (الصالح، ٢٠٢٠).

الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو أحد الموضوعات التي تمت دراستها بشكل شائع في دراسات السلوك التنظيمي حيث أن له تأثير إيجابي على الفعالية والكفاءة التنظيمية، كما أن الرضا الوظيفي هو موقف طوره الفرد تجاه ظروف العمل والوظيفة، وهو تقييم شخصي لظروف العمل (الوظيفة نفسها، موقف المسؤول) أو نتائج الوظيفة (الأجر، الأمن الوظيفي)، ويتكون الرضا الوظيفي من رد فعل داخلي تم تطويره ضد التصورات المتعلقة بالوظيفة وظروف العمل التي تحدث من خلال نظام من المعايير

والقيم والتوقعات للفرد، ويحدث الرضا الوظيفي عندما تلتقي سمات الوظيفة ورغبات أولئك الذين يؤدون الوظيفة مع بعضها البعض (المهدي وآخرون، ٢٠١٦).

يشير الرضا الوظيفي للمعلم إلى العلاقة العاطفية للمعلم بدوره التدريسي وهو دالة للعلاقة المتصورة بين ما يريده المرء من التدريس وما يدركه أنه يقدمه للمعلم، ويمكن تصنيف العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلم تحت عنوانين، جوهري وخارجي، كما يمكن أن يأتي الرضا الجوهري للمعلمين من الأنشطة الصفية مع الأطفال، وتشمل العوامل الإضافية الرغبة في خلق اختلاف إيجابي في حياة الأطفال، والعلاقات الشخصية مع الأطفال، والتحدي الفكري المتمثل في التدريس والمستويات العالية من استقلالية المعلم، والقيادة القوية والدعم الإداري، وفي المقابل، يرى المعلمون أن عدم الرضا الوظيفي يرتبط بشكل أساسي بعبء العمل الزائد وضعف الأجور وضعف الوظيفة وتصورات المجتمع عن نظرة المجتمع للمعلمين، بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسات اختلافات في مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين، اعتمادًا على خصائص فردية وطالب ومدرسة معينة، وبشكل عام، يبدو أن العوامل الجوهرية تلعب دورًا أساسيًا في تحفيز الأفراد على الالتحاق بمهنة التدريس والبقاء لأنهم يستمتعون بالعمل مع الشباب، ويبدو أن عددًا قليلاً جدًا من المعلمين يدخلون المهنة لأن الدراسات قد وجدت اختلافات في مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين (المهدي وآخرون، ٢٠١٦)، اعتمادًا على خصائص فردية وطالب ومدرسة معينة، وبشكل عام، يبدو أن العوامل الجوهرية تلعب دورًا أساسيًا في تحفيز الأفراد على الالتحاق بمهنة التدريس والبقاء فيها لأنهم يستمتعون بالعمل مع الشباب ويبدو أن عددًا قليلاً جدًا من المعلمين يدخلون المهنة لأن لقد وجدت الدراسات اختلافات في مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين، اعتمادًا على خصائص فردية، وأخرى من المكافآت الخارجية مثل الراتب أو المزايا أو الحالة، ومع ذلك، في حين أن العوامل الداخلية قد تحفز الناس في المقام الأول على أن يصبحوا معلمين، إلا أن الظروف الخارجية يمكن أن تؤثر على رضاهم ورغبتهم في الاستمرار في التدريس، وقد ارتبطت العوامل الخارجية أيضًا برضا المعلمين، بما في ذلك الراتب والدعم المتصور من المديرين وتوافر الموارد وظروف العمل وسياسات المدرسة والمشاكل المتعلقة بعبء المعلم وتوقعات تولي المهام اللاصفية (أحمد، ٢٠٢٢)، ونظرًا لأن المعلمين الذين يتمتعون بمزيد من الرضا الوظيفي يؤدون بشكل أفضل، فإنه يؤثر بشكل مباشر على أداء الأطفال، والتنمية الاجتماعية والعاطفية والمعرفية للطلاب ونجاحهم الأكاديمي، وفي هذا الصدد، يمكن القول أنه من الضروري ضمان مستوى عال من الرضا الوظيفي للمعلم لأن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على جودة التعليم (أبو عرار، ٢٠٢٣).

العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي للمعلمين بالعديد من العوامل بما في ذلك الرغبة في مساعدة الطلاب على تحقيق، والرغبة في إحداث تغيير في المجتمع، والاستقلالية، والأجور، والدعم المتصور من المديرين، والقيادة وظروف العمل، وأحد هذه العوامل هو السلوكيات القيادية لمديري المدارس.فقد أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت في الأوساط التعليمية أن السلوكيات القيادية لمديري المدارس كان لها تأثير على الرضا الوظيفي للمعلمين. (أبو عرار، ٢٠٢٣).

من أساليب القيادة التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين هي القيادة الخادمة، وعند دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة المتصورة والرضا الوظيفي من منظور التابع، وقد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصورات القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وكلما زاد إدراك المعلم لسلوكيات القيادة الخادمة التي يتم تنفيذها في المدرسة، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي الفردي للمعلم، كما أظهر البحث الذي أجراه (طومسون، ٢٠٠٣) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تصورات المشاركين لخصائص القيادة الخادمة ومستوى رضاهم عن الضربة القاضية، وأن كلًا من التركيبات الستة للقيادة الخادمة يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالرضا الوظيفي للمعلم، وأن مشاركة المعلمين في صنع القرار عززت رضاهم الوظيفي. (Georgolopoulos et al.، 2018)

في دراسة أجراها دينهام وسكوت (٢٠٠٠)، وجد أن القيادة المدرسية التي تتكون من تصور المعلمين حول الدعم الإداري والتعليمي أثرت على الرضا الوظيفي للمعلمين، بالإضافة إلى ذلك، كشفت دراسات مختلفة أن الدعم الإداري للمعلمين والمناخ المدرسي الإيجابي، والتواصل المفتوح بين المعلمين ومديري المدارس، والموقف المحترم لمديري المدارس تجاه المعلمين كان له تأثير على الرضا الوظيفي للمعلمين،كما أشاروا إلى أن استقلالية المعلم ومشاركته في اتخاذ القرار بشأن التعليم ارتبطت برضا المعلم الوظيفي، واستقلالية المعلم مهمة في تحسين رضا المعلمين في وظائفهم، وترتبط هذه العوامل المذكورة أعلاه بخصائص القيادة الخادمة مثل تلبية احتياجات الموظفين، وتقييم الموظفين، وتطوير الموظفين والقيادة المهتمة. (Georgolopoulos et al.، 2018)

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن القيادة الخادمة قد يكون لها تأثير على الرضا الوظيفي للمعلم، لذلك ستحاول الدراسة الحالية استكشاف ما إذا كانت ستكرر نتائج الدراسات السابقة حول العلاقة بين تصورات المعلمين للقيادة الخادمة ورضاهم الوظيفي في مدينة مختلفة مثل الرياض.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد، (٢٠١٩)، القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوي الأزهرية، أشارت تلك الدراسة إلى أن العمل من أجل تقدم الأفراد والمنظمات، وليس لصالح الفرد، هو الهدف الرئيسي للقيادة الخادمة، ولتعزيز مناخ مثمر، تستثمر القيادة الخادمة وقتها وجهودها في أعضاء فريقهم وأهداف المنظمة، وأكدت على أن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن أساليب القيادة والرضا عن العمل مرتبطان وأن أسلوب قيادة معين فقط قد يكون مناسبًا لمهنة معينة وأن استقلالية المديرين وقيمتهم وتوافقهم مع المعلم يمكن أن تنتج إنجازات استثنائية، حيث يرتبط نوع معين من القيادة الخادمة بسعادة المعلمين في العمل، وعلى الرغم من وجود العديد من الأبحاث حول فلسفات القيادة المختلفة، إلا أن تركيز تلك الدراسة على ما إذا كانت القيادة الخادمة موثوقة في النظام التعليمي يمثل مشكلة كان يتطلب مزيد من الدراسة للتأكد مما إذا كان المعلمون راضين أثناء العمل والمشاركة في أنشطة القيادة الخادمة مما سيعزز الامتثال للرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية: صلاح الدين، نسرين صالح محمد، (٢٠١٦)، القيادة الخادمة لمديرى المدارس والرضا الوظيفى للمعلمين فى مصر: نموذج بنائى مقترح. لتطوير نموذج نظري يصف العلاقة بينهما، فإن هدف البحث كان مراجعة الأدبيات حول القيادة الخادمة في مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وبعد ذلك، يتم اختباره لمعرفة ما إذا كان يمكن تطبيقه على الواقع الميداني في مصر، بعد الوصول إلى نماذج قياس دقيقة من خلال إجراء تحليل عامل استكشافي ثم تحليل عامل تأكيد باستخدام برنامج (عاموس)، قابلية تطبيق نموذج Barbuto and Wheeler (٢٠٠٦) للقيادة الخدمية لمديري المدارس ونموذج (Spector 1994) للرضا الوظيفي تم اختباره على عينة من المعلمين في مصر من خلال نموذج الهيكل النظري الذي يحدد العلاقات بين القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي، وبناءً عليه، توفر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وكيفية العلاقة بحيث يمكن تفعيلهما للوصول إلى نموذج مقترح يساهم في تحقيق مدرسة فعالة في مصر، من خلال عدد من الإجراءات المقترحة، بما في ذلك: الارتقاء بالمسار الوظيفي الحالي للمعلمين لتحقيق رضاهم عن الترقية، من أجل تكوين معلمين سعداء في وظائفهم.

الدراسة الثالثة: معوض، فاطمة بنت عبدالمنعم محمد، (٢٠١٧)، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية.هدفت تلك الدراسة إلى تحديد نوع الارتباط الموجود بين معلمي المرحلة الإعدادية في مستوى المشاركة في العمل في بني سويف ومستوى ممارسة القيادة الخدمية لديهم، ووجدت الدراسة أنه هناك العديد من المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة، كما كان معلمو المدارس

المتوسطة يشاركون بشكل كبير في عملهم، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الخادمة الذي يستخدمه مديرو المدارس الإعدادية ومدى مشاركة معلميهم في عملهم، كما أنه ليس لعوامل التخصص والمؤهل الأكاديمي وسنوات الخبرة أي تأثير ذي دلالة إحصائية على نسبة مديري المدارس الإعدادية الذين يمارسون القيادة الخادمة، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات انخراط المعلمين في العمل على أساس تخصصهم أو جنسهم، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على خلفيتهم التعليمية، وتفضيل الحاصلين على درجة الماجستير فأعلى، وسنوات خبرتهم، مع تفضيل الحاصلين على درجات أعلى.

الدراسة الرابعة: الصالح، أمل عبدالوهاب، (٢٠٢٠)، القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي، سعى هذا البحث من وجهة نظر الباحثين إلى تحديد مستوى القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس التعليم العام في دولة الكويت وصلتها بالرضا عن العمل، حيث تلقت ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس ردودًا متوسطة من المعلمين بشكل عام، ووفقًا لأبعاد القيادة الخدمية ؛ جاء ذلك بعد تنمية المجتمع المدرسي في المقام الأول، ثم بعد إعطاء الريادة وتقدير الآخرين، وجاء بعد تنمية الأفراد، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٧٩٤) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، ومن وجهة نظرهم، أبلغ المعلمون عن مستويات ممتازة من الرضا عن العمل، كما وجدت الدراسة أنه لخصائص ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلم علاقة إيجابية، متوسطة، ذات دلالة إحصائية بسبب متغير الخبرة، بينما لا توجد تغييرات في كيفية تفاعل المعلمين عندما يمارس مسؤولو المدرسة جوانب القيادة الخادمة.

الدراسة الخامسة: فايد، عبدالستار محروس عبدالستار، (٢٠٢٠)، القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم.وهدفت الدراسة إلى تطوير آليات مقترحة لتحسين جودة الحياة العملية للموظفين في المدارس الحكومية بمحافظة الفيوم في ضوء نهج القيادة الخادمة من خلال رصد واقع جودة الحياة العملية للعاملين في المدارس الحكومية بمحافظة الفيوم، وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة، ولتقييم مدى واقعية سلوكيات القيادة الخدمية للمديرين وتأثيرها على رفاهية أعضاء هيئة التدريس بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم، تم تطوير استبيان مكون من ٦٣ بندًا، وقد تم توزيعه على (٦٠٠) إداري ومعلم من المدارس الحكومية بمحافظة الفيوم بمصر بشكل عشوائي، ووجدت النتائج وجود علاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة الموظفين عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، ولتحقيق رضا العاملين عن عملهم وتحقيق جودة حياتهم المهنية، أوصى البحث بضرورة تحسين القدرات المعرفية ومهارات مديري المدارس الحكومية

والمشرفين والموظفين بخصائص وأبعاد القيادة الخادمة وذلك لتطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة إلى التعمق أكثر بموضوع واقع القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العربية. كما استفادة من الدراسات السابقة بتطوير أداة الدراسة المستخدمة في هذا البحث وهي الاستبانة. كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها سوف تطبق في مكان جغرافي جديد وعلى مجتمع بحثي مختلف عن الدراسات السابقة وهذا من شأنه إضافة معلومات جديدة عن واقع تطبيق القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في الدول العربية

الإجراءات المنهجية للدراسة

نوع الدراسة والمنهج المستخدم.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية لكونه المنهج الأنسب لموضوع وأهداف الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة.

تألف مجتمع الدراسة من عدد ٤٤٧٧ معلم من العاملين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية (وزارة التعليم, ٢٠٢٣). وقد تم توزيع رابط الإلكتروني للاستبانة على مجتمع الدراسة.

أداة جمع البيانات.

عقب مراجعة دراسة كل من(الصالح,٢٠٢٠) (النايف، ٢٠٢٠) و(أبر عرار، ٢٠٢٣)، تم اعتماد أداة الدراسة وهي الاستبانة من خلال مقياسي القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام مقياس ليكرت للإجابة عن فقرات الاستبانة (موافق، موافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

صدق وثبات أداة الدراسة.

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة حيث تراوحت معاملات الارتباط لصدق الدراسة بين (٠,٣٧ – ٠,٨٢) ومعاملات الثبات بين (٠,٧٤ – ٠,٨٨)

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

أوّلاً: النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة

جدول (١) توزيع أفراد العينة

المتغير	المستوى	العدد	%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٩٠	%77.5
	دراسات عليا	٨٣	%22.5
الخبرة	أقل من خمس سنوات	١٤٥	%٣٨,٩
	من خمس لعشر سنوات	١١٨	%٣١,٦

	أكثر من عشر سنوات	١١٠	%٢٩,٥
المجموع		٣٧٣	%١٠٠

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الأول

جدول (٢) نتائج المحور الأول: ما مدى التزام مديري المدارس بممارسة القيادة الخادمة؟

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٧	يساعد المدير المعلمين على أن يحصلوا على فرص لتطوير مهاراتهم.	٤,٣٩	٠,٠٧١
٢	١١	لدى مدير المدرسة القدرة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.	٤,٣٢	٠,٠٧٥
٣	٢	يتصف مدير المدرسة بالعدالة وعدم التمييز.	٤,٠٦	٠,٠٦٥
٤	٥	يشعر مدير المدرسة بالألم تجاه ما يتعرض منسوبي المدرسة من مشكلات شخصية	٤,٠٠	٠,٠٥٩
٥	٨	يقدم مدير المدرسة مصلحة المدرسة والمعلمين على مصلحته الخاصة	٣,٩٩	٠,٠٧٦
٦	١	يتعامل المدير باحترام ويقدر المعلمين.	٣,٩٨	٠,٠٦٣
٧	٦	تمنح المدير منسوبي المدرسة الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بعملهم	٣,٩٧	٠,٠٦٣
٨	٩	يعمل المدير على تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع المعلمين.	٣,٩٦	٠,٠٦٧
٩	١٢	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.	٣,٩٥	٠,٠٨١
١٠	٣	مدير المدرسة جدير بالثقة	٣,٩٤	٠,٠٨١
١١	١٣	يمارس مدير المدرسة الاتصال الفعال لمشاركة المعلومات مع منسوبي المدرسة	٣,٩٤	٠,٠٦٦
١٢	١٤	يسعى مدير المدرسة لتوفير بيئة عمل ايجابية	٣,٩٣	٠,٠٧٤
١٣	٤	يمتلك مدير المدرسة مهارات تساعد منسوبي المدرسة على تجاوز المشكلات الشخصية	٣,٧٨	٠,٠٧٠
١٤	١٠	يعمل مدير المدرسة على منع الضرر عن المدرسين وتحقيق المنافع لهم.	٣,٦٧	٠,٠٧٦
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل			٣,٩٧	٠,٠٧٣

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج عبارات المحور الأول وجد أن العبارة السابعة "يساعد المدير المعلمين على أن يحصلوا على فرص لتطوير مهاراتهم" جاءت في المركز الأول، بمتوسط حسابي (٤,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٠٧١)، بينما جاءت العبارة الحادية عشر في المرتبة الثانية "لدى مدير المدرسة القدرة على

بناء ثقافة تنظيمية إيجابية"، بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، وانحراف معياري (٠,٠٧٥)، وكانت تلك النتائج متوافقة مع دراسة كل من (النايف، ٢٠٢٠) و(أبر عرار، ٢٠٢٣)، وهذا يؤكد على بروز دور القيادة الخادمة الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية بمدينة الرياض من حيث العمل على دعم المعلمين والمعلماء من أجل تمكينهم من التطوير في المهارات التربوية والتعليمية، مما يجعل مدراء المدارس قادرين على بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية في المدارس التي يديرونها.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثاني

جدول (٣) نتائج المحور الثاني: ما تأثير القيادة الخادمة على تطوير أداء المعلمين؟

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١٥	يقوم المديرون بالمساهمة في تطوير قدرات التفكير الإبداعي لدى المعلمين.	٣,٨٢	٠,٠٦٥
٢	٢٠	يشجع المدير على التطور المهني في المدرسة التي أعمل بها.	٣,٧٦	٠,٠٧١
٣	١٦	يحرص المديرون على توفير كافة الأساليب التي تعزز نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف لدى المعلم.	٣,٦٤	٠,٠٦٨
٤	١٨	يعمل المدير على تشجيع البحث العلمي البحث العلمي وتوفير الموارد اللازمة لذلك.	٣,٥٥	٠,٠٧٢
٥	١٧	يساعد المدير على تطوير مهارات التخطيط لدى المعلم.	٣,٧٢	٠,٠٦٢
٦	١٩	يقوم مدير المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريبية.	٣,٧١	٠,٠٦٤
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل			3.70	0.067

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج عبارات المحور الثاني وجد أن العبارة الخامسة عشر "يقوم المديرون بالمساهمة في تطوير قدرات التفكير الإبداعي لدى المعلمين" جاءت في المركز الأول، بمتوسط حسابي (٣,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٠٦٥)، بينما جاءت العبارة العشرون في المرتبة الثانية "يشجع المدير على التطور المهني في المدرسة التي أعمل بها"، بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٠٧١)، وكانت تلك النتائج متوافقة مع دراسة كل من (إبراهيم، ٢٠١٩) و(فايد، ٢٠٢٠)، وتدل تلك النتائج على أن القيادة الخادمة لها تأثير كبير على مستوى تطور المعلمين من ناحية الأداء العلمي والتربوي.

رابعًا: النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثالث

جدول (٤) نتائج المحور الثالث: ما مدى شعور المعلمين بالرضا الوظيفي في ظل القيادة الخادمة؟

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢٧	أشعر بالراحة والمكانة الاجتماعية نتيجة عملي كمعلم.	٤,٠٣	٠,٠٥٩
٢	٢٤	أرغب في الاستمرار في العمل في نفس المدرسة في السنوات القادمة	٣,٩٨	٠,٠٧٦
٣	٢١	لدي شعور بالرضا تجاه بيئة العمل.	٣,٨٧	٠,٠٦٣
٤	٢٣	انا راضي عن تقييمي الوظيفي	٣,٨٦	٠,٠٦٣
٥	٢٢	أجد أن الراتب الذي أتقاضاه نظير عملي كمعلم يعتبر مناسبًا.	٣,٧٧	٠,٠٦٧
٦	٢٥	لدي الصلاحية للمشاركة وتقديم مقترحات لتطوير العملية التعليمية والتربوية.	٣,٧٣	٠,٠٨١
٧	٢٦	تهتم الإدارة المدرسية بتقدير الظروف الخاصة وتساعد في حل مشكلات المعلم.	٣,٦٦	٠,٠٥٩
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل			3.84	0.059

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج عبارات المحور الثالث وجد أن العبارة السابعة والعشرين "أشعر بالراحة والمكانة الاجتماعية نتيجة عملي كمعلم" جاءت في المركز الأول، بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٠٥٩)، بينما جاءت العبارة العشرون في المرتبة الثانية "أرغب في الاستمرار في العمل في نفس المدرسة في السنوات القادمة"، بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٠٧٦)، وكانت تلك النتائج متوافقة مع دراسة كل من (إبراهيم، ٢٠١٩) و(صلاح الدين، ٢٠١٦)، ومن خلال هذه النتائج استنتج الباحث أن مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين عالية بشكل كبير في ظل القيادة الخادمة للمديرين وهو ما يؤدي إلى إحساس المعلم بالرضا الوظيفي من خلال التأكيد على المكانة الاجتماعية للمعلم ورغبة المعلمين بالاستمرار في المدارس التي يحرص مدرائها على اعتماد القيادة الخادمة في أسلوبهم الإداري.

النتائج العامة للدراسة

في هذه الدراسة تم فحص تأثير السلوكيات القيادية الخادمة لمديري المدارس الثانوية على الرضا الوظيفي للمعلمين، وفي هذا السياق أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، بالإضافة إلى ذلك، تم التوصل إلى أن القيادة الخدمية كانت مؤشرا هاما على التباين في الرضا الوظيفي للمعلمين، ومن خلال البحث الحالي، تم الكشف عن أن المعلمين يرون القيادة الخادمة كممارسة إدارية داعمة لزيادة رضاهم الوظيفي، كما أن تأثير قيادة الخادم على الرضا الوظيفي يرجع إلى إنشاء علاقات وتفاعلات عالية الجودة بين القائد والتابع حيث ينظر القادة الخدم المتفانون في رفاهية أتباعهم، مما يؤدي إلى

زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز الوظيفي، وفي هذا السياق، عندما يُعتبر الرضا الوظيفي المرتفع للمعلمين عاملاً يزيد من الالتزام التنظيمي والتحفيز ويقلل من معدل دوران الموظفين، يمكن القول أن نهج القيادة الخادمة مهم في ضمان الاستمرارية في التعليم وزيادة الجودة.

وفقًا لتصورات المعلمين، تم العثور على مستويات عالية من القيادة الخدمية لمديري المدارس، وقد خلصت الدراسة الحالية إلى أن سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس في مستوى معتدل، ويمكن تفسير الفروق بين نتائج البحث بسبب استخدام مقاييس القيادة الخادمة المختلفة في هذه الدراسات أو إدراج مشاركين من مستويات تعليمية مختلفة في تحديد عينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك، يرى المعلمون أن سلوكيات القيادة الخدمية لمديريهم على مستوى عالٍ في الدراسة الحالية.

في هذه الدراسة، كانت تصورات المعلمين للرضا الوظيفي عالية أيضًا، ونظرًا لأنه مهم في الحصول على نتائج طلابية ناجحة وزيادة جودة التعليم، فمن المستحسن وجود مستوى الرضا الوظيفي العالي للمعلمين، ومع ذلك، من الجدير بالذكر أن هناك دراسات مختلفة في الأدبيات تكشف أن الرضا الوظيفي للمعلم متوسط أو منخفض، وقد يكون هذا بسبب التجارب المختلفة للمعلمين حول قضايا مثل ظروف العمل الفعالة، والمشاعر والأفكار حول العمل، والخصائص الفردية، وهيكل المدرسة، وخصائص القيادة للمسؤولين.وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للمعلمين والأقدمية المهنية، وكان الرضا الوظيفي للمعلمين الذين لديهم عدد سنوات خبرة أكثر أعلى من الرضا الوظيفي للمعلمين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من خمس سنوات، كما يتم التأكيد على أن الرضا الوظيفي للمعلمين يزداد بناءً على زيادة الأقدمية المهنية، وقد يكون هذا بسبب حقيقة أن المعلمين يشعرون بأنهم في ذروة حياتهم المهنية مع زيادة أقدميتهم المهنية أو أنهم تبنوا الظروف السلبية التي واجهوها خلال حياتهم المهنية، كما وجد أن المعلمين قد عانوا من رضا وظيفي مرتفع في السنوات الأولى والأخيرة من مهنتهم، فقد عانوا من انخفاض الرضا الوظيفي في سنواتهم المتوسطة، ويمكن تفسير هذه الاختلافات بين نتائج البحث بناءً على المتغيرات الأخرى، كذلك يتم يجب مراعاة المناخ التنظيمي المختلف والخصائص الاجتماعية والثقافية للمناطق عند تفسير هذا الاختلاف.

وبحسب ما جاء في هذا البحث، يساهم المدراء الذين يظهرون سلوكيات القيادة الخادمة في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، تتضمن أهداف هذه الدراسة إلى زيادة وعي قادة المدارس حول مدى أهمية سلوكهم في زيادة الرضا الوظيفي لمتابعيهم، وبناءً على ذلك، يجب على مديري المدارس الذين يرغبون في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارسهم استخدام الخصائص القيادية مثل السعي لخدمة معلميهم قبل أنفسهم، وإعطاء الأولوية لمصالح معلميهم على اهتماماتهم، وإعطاء الأولوية

لاحتياجات ورغبات معلميهم، ومن المثير للاهتمام، أن القيادة الخادمة تتكون من نموذج للقيادة، عندما يتم تنفيذه من قبل مديري المدارس، يكون له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للمعلمين والذي يرتبط بشكل مفيد بفاعلية وجودة التعليم المقدم وفقًا لنتائج هذا البحث، يتفق غالبية المعلمين في العينة على أن القيادة المطبقة في مدارسهم في مدينة الرياض تتمتع بخصائص القيادة الخادمة، كما يبدو أن عينة المعلمين يشعرون بقدر كبير من الرضا عن عملهم، وعلى وجه الخصوص، يشيرون إنهم سعداء بمساهمتهم في المدرسة، ويعتقدون أن العمل الذي يقدمونه مهم لنجاحهم، وأخيراً لديهم الحرية في الإبداع في مكان عملهم، وتؤكد النتائج المذكورة أعلاه مرة أخرى أن الرضا الوظيفي للمعلمين مرتبط "بطبيعة العمل نفسه"، أي التدريس ونتائجه، تظهر نتائج هذا البحث الدور الحاسم لمدير المدرسة، الذي قد يساهم أو لا يساهم في الرضا الوظيفي للمعلمين، اعتمادًا على الطريقة التي يختارها لقيادة مدرسته، ويبدو أن القيادة الخادمة، عندما يتم تنفيذها من قبل مديري المدارس، تساهم بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس، من خلال تطبيق نموذج للقيادة يدمج إلى حد كبير بشكل متناغم الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة ويساهم بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للمعلمين.

توصيات الدراسة

- يقدمون للمعلمين الدعم من أجل تحقيق أهدافهم المهنية وتعظيم الإمكانات المهنية من خلال التشجيع المستمر والتأكيد، وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن عينة المعلمين يشعرون بتشجيعهم من قبل مديرهم للمخاطرة، حتى لو كان من المحتمل أن يفشلوا، وأخيرًا، يُنظر إلى مديري المدارس على أنهم قادة خادمون يساهمون في تشكيل الثقافة المدرسية، فهم يتميزون بالأخلاق والنزاهة والاحترام والصدق، فهم يعززون ويشجعون التواصل المفتوح، والسلوك التنظيمي الإيجابي، والتعاون بين المعلمين، والإحساس من المجتمع وتقلل من القدرة التنافسية، وتساهم في تشكيل بيئة تعليمية تشجع التعلم، مع الأخذ في الاعتبار النتائج التي توصلنا إليها فيما يتعلق بالآثار الإيجابية والارتباطات بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية والابتكار، فإننا نقترح أن تحظى القيادة الإدارية بمزيد من الاهتمام ليس فقط من قبل المجتمع العلمي، ولكن أيضًا من قبل كبار الممارسين التربويين ومدربي المعلمين.
- كذلك يجب أن يعتبر دور المدير في القيادة أمرًا حيويًا لتقدم المدرسة، من أجل أن يعمل المدير كقائد خادم ويزيد من فعالية المعلم، يجب عليه ليس فقط تجسيد خصائص القادة الخدم، ولكن أيضًا نموذجًا للطريقة، وتمكين المعلمين من التصرف، وتشجيع المعلمين، وإيصال رؤية أكبر للمتابعة.

- يجب أن يستخدم المدراء تجارب متسقة وحيوية لنمذجة السلوك التي تبني الثقة وتعزز الالتزام اللفظي الذي يعبر عنه المدير لخدمة المعلمين، ويتمثل جزء من دور المدير في جعل المعلمين أفضل ما يمكن أن يكونوا عليه.
- يجب يصبح المعلمون قادة فعالين ومهتمين حيث يتم تمكينهم من قبل مديري المدارس الذين يخدمونهم ويطورونهم ويمكّنونهم، فنظرًا لأن المدراء يضعون أمثلة فعالة ويتم تزويد المعلمين بما يحتاجون إليه للتميز في أدوارهم، فسيتم تمكين كلاهما لتحقيق الأهداف المشتركة في المدرسة بشكل تعاوني.
- يجب على المدراء إظهار الحب والاحترام باستمرار في الطريقة التي يتفاعلون بها مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأي شخص آخر يدخل مدرسة.
- يجب أن يزيد المدراء المتميزون في القيادة الخادمة من فعالية المعلم، لأن المعلمين ينمون في قيمهم الشخصية، وتفاعلاتهم مع الزملاء، وقيادة الفصول الدراسية وطرق التدريس، والتفاعلات مع الطلاب، والرغبة والقدرة على بناء مجتمع المدرسة.

المراجع

أوّلاً: المراجع العربية

إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد، (٢٠١٩)، القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوي الأزهرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع١١١، ٢٥٧ ـ ٢٩٢.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد، (٢٠١٦)، القيادة الخادمة لمديرى المدارس والرضا الوظيفى للمعلمين فى مصر: نموذج بنائى مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج٤٠, ع١، ٦٥ ـ ١٦٦.

معوض، فاطمة بنت عبدالمنعم محمد، (٢٠١٧)، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية، مجلة كلية التربية، مج١٤, ع٧٩، ١٧٨ ـ ٢٢٧.

الصالح، أمل عبدالوهاب، (٢٠٢٠)، القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي، مجلة كلية التربية، مج٣٠, ع٤، ٦٥ ـ ٨٩.

فايد، عبدالستار محروس عبدالستار، (٢٠٢٠)، القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم، دراسات تربوية واجتماعية، مج٢٦, ع٢، ١٢٥ ـ ٢٠٩.

أبو عرار، ناصر رزق، (٢٠٢٣)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، مج٣٩, ع٣، ٨١ ـ ١٠٤.

أحمد، محمد فتحى عبدالرحمن، (٢٠٢٢)، ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج، م، ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، س٩, ع٣٥، ٢٢٩ ـ ٤١١.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Tate, T ،F ،(2003) ،Servant leadership for schools and youth programs ،Reclaiming children and youth, 12(1), 33.

Cerit, Y ،(2009) ،The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers’ job satisfaction ،Educational Management Administration & Leadership, 37(5), 600-623.

Georgolopoulos, V., Papaloi, E., & Loukorou, K ،(2018) ، Servant leadership as a predictive factor of teachers job satisfaction ،European Journal of Education, 1(2), 15-28.

Al-Mahdy, Y ،F., Al-Harthi, A ،S., & Salah El-Din, N ،S ، (2016) ،Perceptions of school principals’ servant leadership and their teachers’ job satisfaction in Oman ،Leadership and Policy in Schools, 15(4), 543-566.